

ÚVODEM:

Předem považuji za nutné konstatovat, že účastí ve výběrovém řízení jsem přijal podmínky a že bezvýhradně respektuji práci poradní komise a tedy i výsledky!

Osobně bych se zdržel vyjádření k tomuto tématu, ale pozitivní snaha Artalku o publikování konceptů zúčastněných kandidátek a kandidátů na post GŘ NG mi přijde nakonec sympatická, když jde o všechny.

*Dovolím si ještě připomenout, že se jedná o výběr na **post generálního ředitele a nikoli šéfkurátora**, a tedy úhel pohledu na priority aktuálních úkolů pro NG by měl být trochu odlišný. To, že jsem se pokusil akcentovat fyzickou stránku problému – mnoho budov a nepříliš uspořádané funkce v nich, neznamená, že nevnímám hlavní prioritu galerie: sbírat, vystavovat a svými prostředky komunikovat s veřejností. V tomto ohledu a na základě principu organizační duality vidím naléhavost zřízení postu šéfkurátora – silné a i v mezinárodním kontextu uznávané osobnosti.*

(Považuji předchozí vedení právě ve výstavních aktivitách za nadstandardně kvalitní a pevně doufám, že takový potenciál bude v NG ještě využit. To na rozdíl od zatím zmatečné prostorové a organizační artikulace NG.)

*Určitě se mnoho lidí ptá, proč se do toho ještě pletu. Rád odpovím – **právě proto, že jsem outsider**. To považuji v některých situacích v českém prostředí za výhodu. Jinak tuto epizodu řadím ke svým prokrastinačním etudám a mohl by to být i impuls na něco upozornit a něco rozhýbat.*

Jindřich Smetana – hlavní body KONCEPCE VEDENÍ NÁRODNÍ GALERIE

• akcenty:

- Zlepšit a dále vytvářet hodnotové povědomí ve společnosti a umožnit sdílení
- Chytrá osvěta do školních osnov (*model Futuroscope*)
- Programová Komplementarita u analogických institucí (*Drážďany, Berlin, Vídeň atp.*)
- Komplementarita sídel NG a jejich funkcí, mezi sebou i vůči analogickým galerijním institucím v ČR

• konkrétní témata konceptu - výběr:

a/ OBJEKTY a REDISLOKACE sbírek

Národní galerie zdělila vynikající sbírky a projevuje často i schopnost s nimi pracovat.

Avšak

Národní galerie jako instituce je typickým produktem poválečných kulturně-společenských turbulencí, **které stanovily prostorové podmínky**, někdy nerealisticky velkorysé, jindy nedomyšleně kompromisní. NG obhospodařuje příliš mnoho objektů se značným únikem pracovní energie, ale **pro optimální výstavní tvorbu a sběratelskou činnost nakonec vždy něco chybí!**

Domnívám se, že:

- Není nutné za každou cenu stavět další budovy, aby se všechny nedostatky vyřešily.
- Je třeba zmíněné dědictví – nejen budovy, ale i jejich obsah – principiálněji uspořádat, zracionalizovat.
- Při úctě k těmto budovám je třeba vyhodnotit jejich potenciál, **případně počet zredukovat!**
- Je namístě aktualizovat to, čemu se říká „**SPACE PROGRAM**“.

Rozhýbat tento proces vedoucí k ošetření prostorových podmínek a jejich využití kurátory pro svěží výstavní činnost je jedním z prvořadých úkolů pro generálního ředitele NG, který se právě vybírá.

• Investiční premisy:

- NG má vlastnit a udržovat pouze majetky, které efektivně slouží hlavnímu účelu!
- NG má mít odvahu oprostít galerii od nadbytečných nemovitostí.
- NG by měla provádět paralelní aktivity pouze tam, kde jsou vhodné a „neobchodovat s pronájmy a jinak nesouvisejícími činnostmi“.
- outsourcing: NG si má pro zajištění příprav investic v nejbližším období držet pouze kvalitní „styčné důstojníky“ a pro speciální profese na tyto akce vybírat ty nejlepší.

- **Investiční priority:**
 - zpracovat dislokaci správných funkcí do správných objektů,
 - v návaznosti aktualizovat jejich Investiční programy,
 - urychleně dokončit revize (AUDITY) již zpracovaných **Investičních záměrů**.
- **Náročné investiční akce** (s odhadem na cca 5 ÷ 6 let se týkají dvou objektů):

Centrální depozitáře
Veletržní palác

(pokryjí postrádané funkce a odšpuntují možnosti rozvoje)
(v definitivě srdce NG, zajišťující i vybrané podpůrné funkce)

Centrální depozitáře:

Budou de facto jediná novostavba mezi objekty NG, která má šanci doplnit skladbu historických paláců jako progresivně koncipovaný komplex, kompenzující potřeby hlavně technologického zázemí s odbornými provozy, laboratořemi a depozitními kapacitami, ale to vše i v kombinaci s moderně pojatým nástrojem pro specifické výstavní formáty a experimenty. Zpracování chytrého konceptu otevřených depozitářů s přidruženým výstavním programem a urychlená příprava realizace je jedním z prvořadých úkolů.

Veletržní palác:

Transformace objektu (m. j. pro účely řídicího centra NG) je správný záměr a zasluhuje si kvalitní přípravu architektonické soutěže. Transformace objektu Veletržního paláce předpokládá velkorýsý a promyšlený transformační koncept pro skutečně galerijní centrum. To vše při maximálním respektu k této jedinečné architektuře! Nezbytné jsou však dílčí zásahy do stavební podstaty, části stropů atp.

POZNÁMKY: ii Konzervativně pojatou léčbu VP jsme již vyzkoušeli v minulých dekadách, které potvrdily značné uživatelské limity a nevhodnost pro galerijní účely v měřítku NG.

iii Jednodušší investiční akce u ostatních objektů by měly být víceméně banální stavební a technické úpravy bez zásahů do stavební podstaty.

b/ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- **ke způsobu vedení NG:**

Funkce generálního ředitele (pro nadcházející období)

- GŘ by měl chápat chod a způsob vedení vícesbírkové (více jednotkové) instituce zabývající se uměním. Měl by být schopen rozumně vyvažovat i dílčí excentrismy v tvůrčím kolektivu, propojovat dialog a vzájemný respekt, je-li namístě.
- Osobně bych preferoval model, kdy GŘ nefužuje kurátorům do oboru, ale vytváří maximální podmínky pro jejich tvůrčí práci...

Funkce Kolegia generálního ředitele (15 osob max.)

- ředitelé sbírek, ředitelé odborů, šéfkurátor a aktuálně příslušní kurátoři,
- Kolegium GŘ je podstatná informační, diskusní a koordinační platforma vedení NG, kde se konkretizují projekty a tříbí kurs směřování NG v aktuálním období

Funkce šéfkurátora

- výrazná a mezinárodně uznávaná a tvůrčí osobnost (bez ohledu na národnost, pohlaví či věk), která je v tandemu s GŘ hlavním garantem tvorby expozic a implicitně i komunikace a kulturní osvěty NG vůči veřejnosti*
- (po třech či) nejdéle po 6 letech se koná obhajoba postu v konkursu, kde vedle mezinárodně uznávaných osobností z oboru hrají nezastupitelnou roli zástupci Vědecké rady NG

- **k personálním nárokům ve vícesbírkové galerijní instituci**

- silné osobnosti ředitelů sbírek, kteří jsou schopní autonomní práce, ale vědí o sobě a o směřování celku
- kolegiální komunikace → schopnost aktivní koexistence (viz kolegium ředitele)
- GŘ by měl umět iniciovat spolupráci a být otevřeným sparring partnerem při hledání dílčích konceptů (*heslo: „rektor university nevodí pravou ruku fakultám, nemluví jim do obsahu, ale garantuje orientaci celé instituce“*)

- GŘ musí být čitelný a předvídatelný
- **k profesní kolegalitě zaměstnanců**
- je třeba harmonizovat pracovní vztahy mezi jednotlivými úseky a vedením NG
- je třeba předložit nový tarifní předpis a umožnit motivující ohodnocení zaměstnanců

- **k pracovnímu zařazení**
 charakter práce v galerii vidím skrze klasickou dualitu profesí – tvůrčích a podpůrných:
- pracovníci: | **administrativní a odborná podpora x tvorba výstav a osvěta uměním** |
- zaměstnanci: | **kmenoví x outsourcing** |

- Expozice uměleckých sbírek ... **správné výstavní formáty + objevné kurátorství**
- Odborná práce se sbírkami ... **precizní ochrana sbírek + badatelství**

c/ ČITELNOST NG – značka NG

Značka Národní galerie (v Praze)

- Podpořit jedinečnost této instituce, spíše než rozměňování (mnoho pracovišť v mnoha budovách)
- Na jedné straně jasná profilace sbírek, na druhé vzájemně propojená činnost
- NG jako jeden celek – orchestr, nikoli několik sólo nástrojů

Značka NG v zahraničí

- Odvíjí se od schopnosti oslovit důležité odborné kruhy
- spolupráce se zkušenými osobnostmi a specializovanými subjekty.
- **existence šéfkurátora jako výrazné a mezinárodně uznávané osobnosti** má význam pro zahraničí, která otevírá dveře NG špičkovým zahraničním subjektům a sbírkám a naopak.

*POZNÁMKA: *V současnosti není na české scéně mnoho takovýchto osobností s dostatečným mezinárodním respektem. Je však známé, kteří to jsou. Věřím však, že kdyby zde byla zkušenost s takovou funkcí, našlo by se adeptů i v nastupujících generacích více. Na druhou stranu vidím komplikaci v tom, že systém NG často vede ke konfuzi v pozici generálního ředitele, který si rád přibere kurátorství. To pak je pro tu nebo onu funkci problém.*

d/ Finanční strategie

• k ekonomice provozu

Rozproštění administrativy NG po všech budovách a dublování provozních funkcí není udržitelné!

- eliminace dublování funkcí bude mít výrazný dopad na financování provozu
- racionalizace přinese výrazný ekonomický efekt

- **obecné premisy pro GŘ**
- Investiční a projektová morálka – dobrá realizace projektů a akcí nemusí být zbytečně drahá.
- Projekty ne za každou cenu, když to není přiměřené situaci
- Otevírat kvalitní kritické diskuse, schopnost vyvažovat extrémy
- Podpořit snahu o všeobecně akceptovanou „politiku výtvarné kultury a jejího dopadu na kvalitu života a životního stylu společnosti“
- **Narovnat způsob odměňování** zaměstnanců a předložit systémové řešení pro motivaci
- **Neztrácet čas | Dokončovat dílčí úkoly** | Připravit předání štafety s jasnou bilancí i vizí (jinak za šest let bude NG stát před stejnými úkoly)